

Management Know-how

**Institut für Marktorientierte
Unternehmensführung**

Homburg, Ch./ Hocke, G.

Change Management durch Reengineering?

Koblenz 1996

ISBN 3-89333-186-7

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Professor Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim; Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.
Dipl.-Kfm. Gregor Hocke ist Assistent der Vertriebsleitung der R&T Recycling GmbH.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung) an der WHU Koblenz übernommen.

1. Einleitung und grundlegende Fragestellungen

Eine der wichtigsten Vokabeln der aktuellen Managementliteratur ist seit der Veröffentlichung des Bestsellers "*Reengineering the Corporation*" (Hammer/Champy 1993) zweifellos Business Process Reengineering (kurz: Reengineering). Bei der Lektüre der entsprechenden Publikationen fällt es selbst dem kritischen Leser schwer, nicht in eine Euphorie zu verfallen. Das Spektrum der aufgeführten Erfolgsmeldungen und -beispiele reicht von

- Effizienzsteigerungen (vgl. Hammer/Champy 1993, S. 40 ff),
- Steigerungen der Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Hammer/Champy 1993, S. 44 ff),
- Kostenreduktion (vgl. Hammer/Champy 1993, S. 56 ff),
- Prozeßbeschleunigung (vgl. Hammer/Champy 1993, S. 36 ff) bis hin zur
- besseren Produktqualität (vgl. Hammer/Champy 1993, S. 54).

Man gelangt nach kurzer Zeit in der Tat zu der Überzeugung, daß der "Stein der Weisen" der Managementlehre nunmehr endgültig gefunden wurde.

Bei Betrachtern, die trotz des massiven Bombardements an Erfolgsbeispielen nicht gänzlich dem Nachdenken abschwören, stellt sich allerdings schnell eine gewisse Skepsis ein: Wurden nicht die gleichen märchenhaft anmutenden Erfolgsgeschichten im Zusammenhang mit Konzepten wie *Lean Management* und *Total Quality Management* gestreut? Und hat man mittlerweile nicht herausgefunden, daß die Mehrzahl der TQM-Projekte überhaupt keinen nachweisbaren Nutzen im Unternehmen generiert (vgl. z. B. die in der Zeitschrift *OR/MS Today*, August 1994, S. 18 ff. veröffentlichte Untersuchung)? Wie ist es um die tatsächliche Anwendbarkeit dieses Konzepts in der Unternehmenspraxis bestellt?

In der Tat scheint es angebracht zu sein, im Zusammenhang mit dem Konzept des Reengineering eine kritische Bestandsaufnahme durchzuführen. Dies ist die Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung. Im einzelnen geht es um die Beantwortung folgender Fragestellungen:

- Worin liegt eigentlich der konzeptionelle Kern des Reengineering?
- Mit welchen Zielen praktizieren Unternehmen Reengineering?
- Inwieweit führen die Reengineering-Projekte zur Erreichung dieser Ziele?
- Welche Unternehmensbereiche sind von Reengineering-Aktivitäten schwerpunktmäßig betroffen?
- Welche Konsequenzen ergeben sich in Unternehmen als Resultat der Anwendung des Reengineering?

Während die erste Frage eher *konzeptioneller* Art ist, heben die vier folgenden Fragen sehr stark darauf ab, welche Erfahrungen Unternehmen mit dem Konzept des Reengineering gemacht haben. Diese Fragestellungen haben somit *empirischen* Charakter und sollen daher auf der Basis einer vom Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) Koblenz durchgeführten empirischen Studie beantwortet werden. Im Gegensatz hierzu wird die erstgenannte Fragestellung im wesentlichen auf der Basis einer Durchsicht der relevanten Literatur beantwortet. Insgesamt erhoffen wir uns auf der Basis dieser Untersuchung eine sowohl in literaturbezogener als auch in empirischer Hinsicht fundierte Beantwortung der Frage nach dem tatsächlichen Wert dieses neuen Managementkonzepts. Darüber hinaus sollen auch grundlegende Erkenntnisse über das *Change Management* in Unternehmen gewonnen werden.

2. Das Konzept des Business Process Reengineering

Was ist eigentlich im Kern mit *Business Process Reengineering* gemeint? Welche Ziele verfolgt dieser Ansatz, worauf konzentriert er sich, und wo liegen seine wesentlichen konzeptionellen Merkmale? Dieser Abschnitt strebt auf der Basis einer Durchsicht der relevanten Literatur eine Beantwortung dieser grundlegenden Fragen an.

Das Business Process Reengineering hat im Laufe der Zeit viele Namen bekommen. Da sich der in dieser Studie bisher verwendete Begriff allgemein durchgesetzt hat, werden wir auf im wesentlichen äquivalente Bezeichnungen wie Business Process Management, Business Engineering, Geschäftsprozeßmanagement, Process Innovation, Business Process Redesign oder Core Process Redesign (vgl. Davenport/Short 1990, Harrington 1991, Kaplan/Murdock 1991, Davenport 1993, von Eiff 1994, Brecht/Hess/Österle 1995, Elzinga et al. 1995) verzichten.

Die am meisten zitierte *Definition* versteht Reengineering als

"[...]the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service and speed" (Hammer/Champy 1993, S. 3).

Das Reengineering zielt allgemein auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ab. Im speziellen sollen bestimmte meßbare Größen wie etwa Prozeßgeschwindigkeit, Stückkosten und Lieferfähigkeit (service), aber auch die Produktqualität optimiert werden.

Der Fokus liegt dabei auf der Verbesserung von Kernprozessen. Kernprozesse sind bestimmte Abläufe im Unternehmen, die für dessen Wettbewerbsfähigkeit von besonderer Bedeutung sind (vgl. Kaplan/Murdock 1991). Beispiele hierfür sind Prozesse in Produktion und Entwicklung sowie die Auftragsabwicklung (vgl. z.B. Harrington 1991, S. 35f, Hammer/Stanton 1995, S. 17ff). Kernprozesse werden analysiert und quantifiziert. Danach werden sie anhand bestimmter meßbarer Größen optimiert. Hierbei spielen traditionelle Organisationsstrukturen, d. h. funktionale Abteilungen wie Fakturierung oder Vertrieb, eine untergeordnete Rolle. Im Vordergrund stehen die Kernprozesse, die sich durch mehrere Abteilungen ziehen. Daher kann der Fokus auf die Kernprozesse im Unternehmen als der Kern des Reengineering-Konzeptes bezeichnet werden.

Das Reengineering hat vier wesentliche konzeptionelle Merkmale (vgl. auch Gaitanides et al. 1994, Nippa 1995, S. 70f sowie Theuvsen 1996, S. 67ff).

Das erste Merkmal ist das der Quantensprünge. Eine schrittweise, inkrementelle Veränderung (wie sie etwa dem Konzept des *Kaizen* zugrunde liegt) wird prinzipiell abgelehnt. Vielmehr wird eine radikale Neugestaltung der gesamten Unternehmung, mithin sämtlicher Unternehmensprozesse, gefordert. Eine häufig bemühte Metapher ist das weiße Blatt Papier, auf dem das Unternehmen neu erfunden werden soll (vgl. Hammer/Champy 1993, S. 31ff).

Die Kundenfokussierung ist als zweites konzeptionelles Merkmal zu nennen. Hierbei kommt ein breiter Kundenbegriff zur Anwendung: Sowohl der externe als auch der interne Leistungsabnehmer werden als Kunde verstanden. Die zentrale Rolle bei der Umsetzung der Kundenfokussierung spielt der "case worker" (vgl. auch Hammer/Champy 1993, S. 52f). Er bearbeitet einen kompletten Vorgang vom Anfang bis zum Ende und bildet somit den einzigen Ansprechpartner für den Kunden (Prinzip des "one face to the customer"). Bei komplexen und umfangreichen Prozessen wird ein "caseteam" gebildet.

Drittes konzeptionelles Merkmal ist der Paradigmenwandel hinsichtlich der Arbeitsorganisation. Kernbestandteil des Paradigmenwechsels bildet wiederum das vierte Merkmal der Prozeßorientierung. Dabei soll die funktionale Denkweise durch eine prozeßorientierte ersetzt werden (vgl. Hammer/Champy 1993, S. 65). Die Abarbeitung von Vorgängen soll in ihrer "natürlichen" Reihenfolge (vgl. z.B. Hammer/Champy 1993, S. 53f) erfolgen, also nicht durch die Übergabe von Vorgängen an verschiedene funktionale Spezialabteilungen unterbrochen sein.

Unter dem Paradigmenwandel werden noch weitere Veränderungen innerhalb der Organisation subsumiert. Dies sind unter anderem die Kombination mehrerer Arbeitsschritte in einer Stelle sowie die (damit einhergehende) Schaffung mehrdimensionaler oder

multifunktionaler Stellen (vgl. z.B. Hammer/Champy 1993, S. 68f) und die Schaffung flacher Hierarchien (vgl. z.B. Hammer/Champy 1993, S. 77f). Manager sind aufgefordert, die Funktion eines Coaches einzunehmen (vgl. z.B. Hammer/Champy 1993, S. 76). Weiterhin fordert das Reengineering die Verminderung von Kontrollen (vgl. z.B. Hammer/Champy 1993, S. 58) und die Minimierung von Ausschuß. Arbeiter sollen selbständig Entscheidungen treffen (vgl. z.B. Hammer/Champy 1993, S. 53). Zudem formuliert Reengineering das Ziel, daß Leistungsfähigkeit (und nicht mehr Leistung per se) als Maßgabe für Beförderungen herangezogen wird (vgl. z.B. Hammer/Champy 1993, S. 74), während die Leistungsmessung von der bisherigen, häufig prozeßbezogenen hin zu einer ergebnisbezogenen Perspektive umorientiert werden soll (vgl. z.B. Hammer/Champy 1993, S. 72f). Hiermit ist gemeint, daß die Einhaltung formaler Regeln bei der Aufgabenerfüllung weniger Beachtung als bisher finden soll; es geht nicht um das "wie" der Aufgabenerfüllung, sondern um Resultate.

Als Folge des Paradigmenwandels wird eine hohe intrinsische Motivation der Mitarbeiter gesehen. Speziell durch die Abarbeitung eines vollständigen Auftrages und die direkte Rückmeldung des Ergebnisses sollen Mitarbeiter zu mehr Leistung angespornt werden (vgl. z.B. Davenport/Short 1990, S. 14f).

Nachdem die Konzeption des Reengineering näher untersucht wurde, wenden wir uns nun den wesentlichen *methodischen Merkmalen* zu (vgl. hierzu Nippa 1995, S. 71). Im wesentlichen sind drei Merkmale zu erkennen, die teilweise auch schon in der Darstellung des Konzeptes ihren Platz gefunden haben.

Erstes methodisches Merkmal ist die Ganzheitlichkeit. Das Konzept des Reengineering zielt in den meisten Fällen auf die Gesamtheit des Unternehmens, mithin auf sämtliche Kernprozesse in ihrer vollen Länge, ab. Damit werden punktuelle Eingriffe im Unternehmen grundsätzlich ausgeschlossen. Das Reengineering von einzelnen Abteilungen oder Teilprozessen kann nicht die erwünschten radikalen Verbesserungen herbeiführen.

Das Tabula rasa-Prinzip bildet das zweite methodische Merkmal. Das Reengineering fordert eine vollständige Loslösung vom Gegenwartszustand. Dies betrifft insbesondere die Aufbauorganisation, die im Rahmen der "Grüne-Wiese"-Planung komplett neu gestaltet werden soll.

Drittes Merkmal der Methodik des Reengineering ist das Top-down-Vorgehen (vgl. z.B. Hammer/Stanton 1995, S. 23). Die Veränderungen im Unternehmen werden danach von der Unternehmensleitung beschlossen und ohne nennenswerte Einbindung nachfolgender Hierarchieebenen angeordnet.



Abbildung 1: Dimensionen des Business Process Reengineering

Ein wichtiger Platz bei der Beschreibung von Reengineering-Konzepten kommt den notwendigen Rahmenbedingungen zu (vgl. auch Nippa 1995, S. 71f, Davenport/Short 1990, Kaplan/Murdock 1991, S. 29, Dixon et al. 1995). Dabei spielen zwei "enabler" ("Ermöglicher") die entscheidende Rolle. Dies sind die Informations- und Kommunikationstechnik (vgl. Hammer/Champy 1993, insbesondere S. 83ff, Davenport 1993, S. 37ff) sowie das "empowerment" (also die Delegation von Kompetenz an ausführende Stellen bzw. Mitarbeiter, vgl. auch Hammer/Champy 1993, S. 70f). Es wird allgemein davon ausgegangen, daß ohne die beiden "Ermöglicher" ein Reengineering von vornherein zum Scheitern verurteilt ist. Dabei soll die Informationstechnik die effiziente Übermittlung von relevanten Informationen in kurzer Zeit sicherstellen. Die Kompetenzerteilung dient zur Beschleunigung von Unternehmensprozessen sowie zur Motivationssteigerung.

Das Vorgehen bei der Anwendung des Reengineering-Konzepts wird üblicherweise in sechs Phasen unterteilt (vgl. z. B. Elzinga et al. 1995 sowie Davenport/Short 1990, S. 13ff, Kaplan/Murdock 1991, S. 35, Harrington 1991, S. 21ff):

1. *Vorbereitungsphase*

Während der ersten Phase soll das Unternehmen mit der Vision der Unternehmensführung vertraut gemacht werden. Dabei ist eine Konkretisierung in Form eines Mission Statement oder von kritischen Erfolgsfaktoren angebracht.

2. *Auswahl der Kernprozesse*

Die zum Reengineering anstehenden Kernprozesse werden z.B. durch die Unternehmensleitung ausgewählt. Die Ernennung jeweils eines Prozeßverantwortlichen sollte in dieser Phase stattfinden.

3. *Prozeßbeschreibung*

Die selektierten Prozesse werden systematisch und detailliert beschrieben.

4. *Quantifizierung der Prozesse*

In dieser Phase werden die Eigenschaften der ausgewählten Prozesse in der Regel anhand verschiedener Größen gemessen. Diese beziehen sich auf die Dimensionen Zeit, Kosten, Ressourceneinsatz und Wertschöpfung.

5. *Auswahl der Prozeßverbesserungen*

Hier werden Verbesserungspotentiale der Prozesse identifiziert und geeignete Maßnahmen zur Realisierung dieser Potentiale ausgewählt.

6. Implementierung

Die Umsetzung der ausgewählten Verbesserungen zieht die erneute Dokumentation des Prozesses nach sich.

Die wesentlichen Dimensionen des Konzepts sind in Abbildung 1 zusammengefaßt.

3. Empirische Untersuchung

3.1 Fragestellungen und Grundlagen

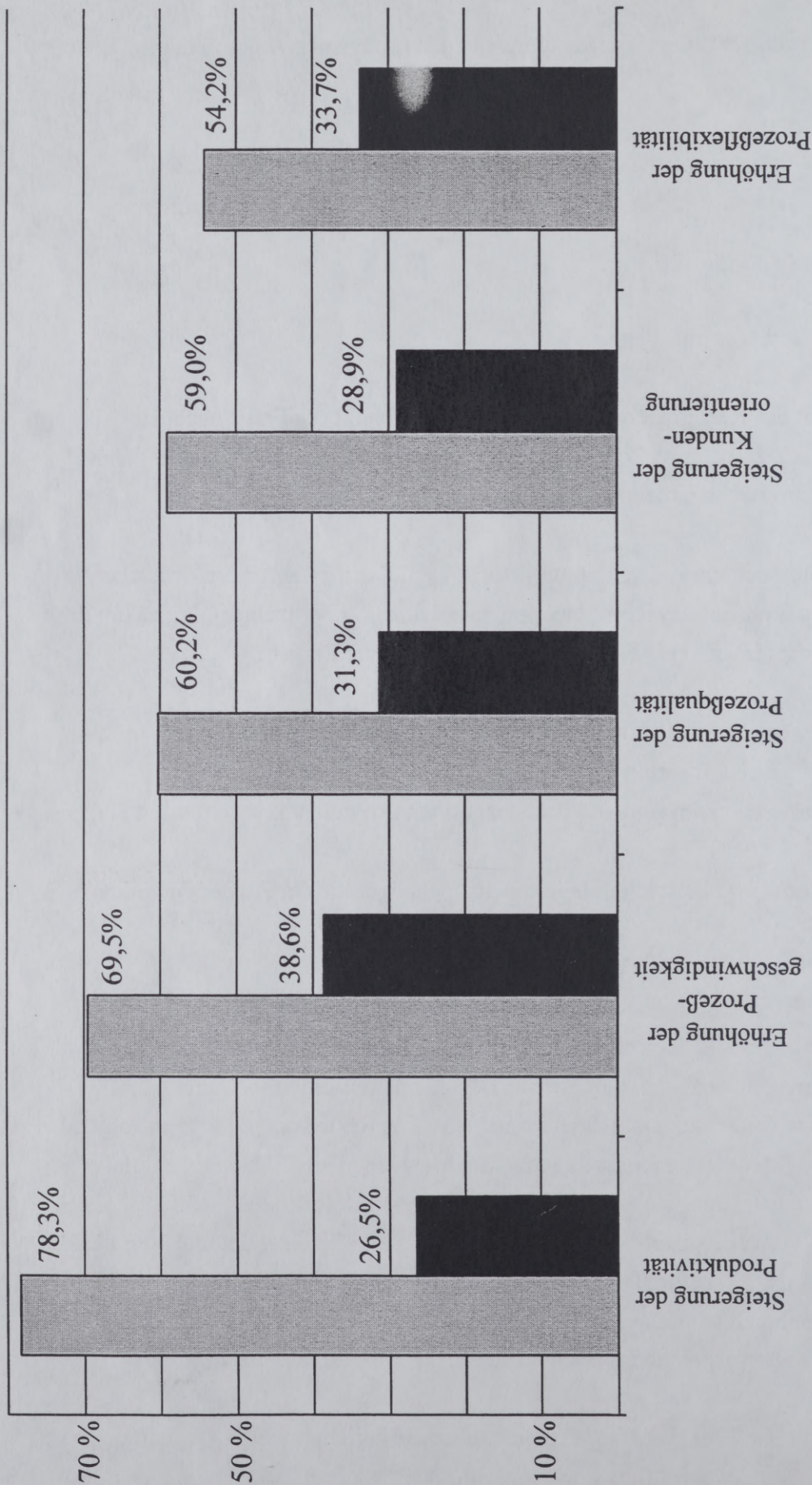
Nachdem das Konzept des Reengineering dargestellt wurde, bleibt die Frage nach der Bewährung in der Praxis zu beantworten. Hierzu wurde vom Lehrstuhl für Marketing der WHU Koblenz eine empirische Untersuchung durchgeführt.

Zentrales Ziel der Untersuchung war es, ein umfassendes Bild der Erfahrungen deutscher Unternehmen mit dem Konzept des Reengineering zu zeichnen. Im einzelnen ging es um die Beantwortung der bereits im ersten Abschnitt aufgeworfenen vier Fragen:

- Mit welchen Zielen betreiben die Unternehmen Reengineering?
- Inwieweit führen die Reengineering-Projekte zur Erreichung dieser Ziele?
- Welche Unternehmensbereiche sind von Reengineering-Aktivitäten schwerpunktmäßig betroffen?
- Welche Konsequenzen ergeben sich in Unternehmen als Resultat der Anwendung des Reengineering?

Um bezüglich dieser Fragestellungen Klarheit zu erlangen, wurde Anfang 1996 eine telefonische Befragung von 100 deutschen Unternehmen, die bereits über umfassende Reengineering-Erfahrungen verfügen, durchgeführt. Es handelte sich hierbei um eine *branchenübergreifende Untersuchung*, wobei im industriellen Sektor unter anderem folgende Branchen berücksichtigt wurden: chemische Industrie, Maschinenbau, Fahrzeugbau und Elektrotechnik. Im Dienstleistungssektor wurden unter anderem folgende Branchen einbezogen: Banken, Versicherungen, Groß- und Außenhandel, Einzelhandel und Verkehr. Es wurden nur Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten befragt. Durch eine mehrstufige Ansprache der Unternehmen wurde ein im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand kompetenter Manager als Ansprechpartner identifiziert.

Der überwiegende Teil der Reengineering-Projekte, über die berichtet wurde, begann in den Jahren 1992 bzw. 1993 und war mittlerweile abgeschlossen. Insofern kann davon ausgegangen werden, daß bereits genügend Erkenntnisse vorliegen, um über Erfolg oder



linke Säule: %-Satz der Unternehmen, in denen das jeweilige Ziel eine hohe Bedeutung im Rahmen des Reengineering hatte

rechte Säule: %-Satz der Unternehmen, die bei dem jeweiligen Ziel nachhaltige Erfolge erzielen konnten

Abbildung 2: Zielsetzung und Zielerreichung beim Reengineering

Mißerfolg der Reengineering-Aktivitäten zu urteilen. Diese Einschätzung wurde auch explizit von den Befragten geteilt.

3.2 Ziele des Reengineering

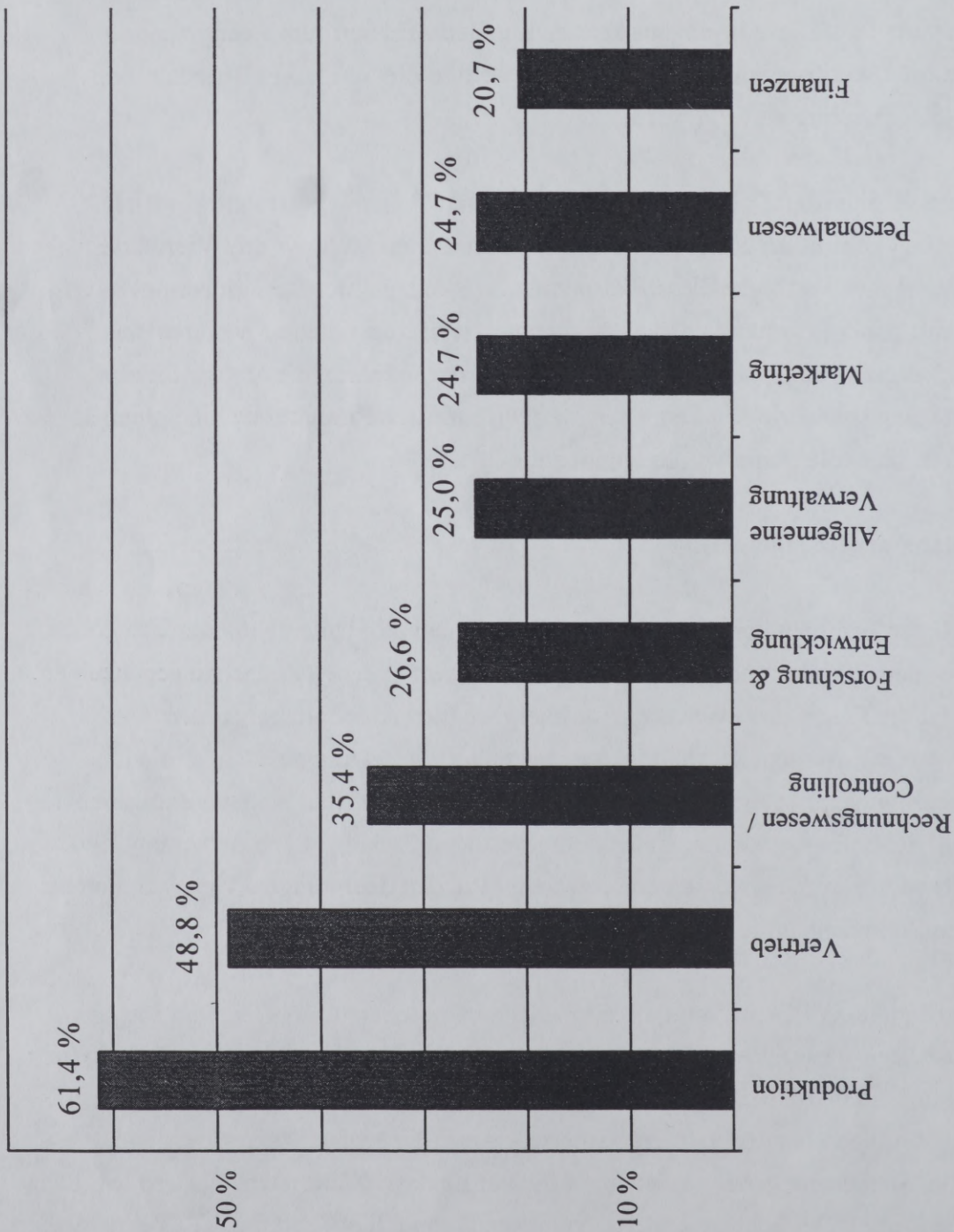
Im Hinblick auf die Frage, welche Zielsetzungen Unternehmen im Zusammenhang mit Reengineering-Projekten verfolgen, wurden den Befragten eine Reihe von möglichen Zielsetzungen vorgelegt. Diese waren aus konzeptionellen Arbeiten zum Reengineering abgeleitet. Ermittelt wurde jeweils, inwieweit das jeweilige Ziel mit hoher Bedeutung im Rahmen des Reengineering verfolgt wurde.

Hierbei zeigte sich, daß fünf Zielsetzungen im Mittelpunkt stehen (vgl. Abbildung 2). Die höchste Bedeutung kommt der *Steigerung der Produktivität* zu. Mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen verfolgen diese Zielsetzung im Rahmen ihrer Reengineering-Bemühungen mit hoher Priorität. Die zweitwichtigste Zielsetzung ist die *Erhöhung der Prozeßgeschwindigkeit*. Es folgen die *Steigerung der Prozeßqualität*, die *Steigerung der Kundenorientierung* sowie die *Erhöhung der Prozeßflexibilität*. Produktivität und Qualität stehen somit klar im Mittelpunkt von Reengineering-Aktivitäten.

3.3 Erfolgsbilanz des Reengineering

Die Frage nach den Erfolgen von Reengineering-Bemühungen in Unternehmen muß letztendlich vor dem Hintergrund der mit Reengineering verbundenen Zielsetzungen erfolgen. Entscheidend ist die Frage, inwieweit die im vorhergehenden Abschnitt genannten Zielsetzungen erreicht werden. In Abbildung 2 sind daher Zielsetzung und Zielerreichung beim Reengineering gegenübergestellt. Zu den fünf wichtigsten Zielen ist jeweils angegeben, wieviel Prozent der befragten Unternehmen dem jeweiligen Ziel eine hohe Bedeutung im Rahmen des Reengineering beimessen und in wieviel Prozent der befragten Unternehmen bei dem jeweiligen Ziel nachhaltige Erfolge erzielt werden konnten.

Diese Gegenüberstellung läßt an Deutlichkeit nichts zu wünschen übrig. Bei allen Zielen klaffen extreme Lücken zwischen Anspruch und Realität. Bei keinem der genannten Ziele liegt die Zielerreichungsquote (d. h. das Verhältnis der beiden in Abbildung 2 angegebenen Prozentzahlen) deutlich über 50 %. Interessanterweise tritt die größte Diskrepanz beim wichtigsten Ziel *Steigerung der Produktivität* auf. Hier liegt der Zielerreichungsgrad lediglich bei etwa einem Drittel. Der höchste Zielerreichungsgrad von 62,0 % tritt dagegen bei dem als am wenigsten wichtig identifizierten Ziel auf.



% - Satz der Unternehmen, in denen der jeweilige Funktionsbereich in hohem Maße Gegenstand von Reengineering-Maßnahmen ist

Abbildung 3: Schwerpunkte des Reengineering

Gewichtet man die fünf in Abbildung 2 dargestellten Ziele identisch, so liegt der durchschnittliche Zielerreichungsgrad lediglich bei 49,5 %. Gewichtet man die Ziele entsprechend ihrer Priorität mit den Faktoren 1 bis 5, so liegt der durchschnittliche Erreichungsgrad sogar noch darunter. Im Kern zeigen unsere Ergebnisse somit, daß mehr als die Hälfte der untersuchten Reengineering-Projekte letztlich als Fehlschläge zu bezeichnen sind. Diese Einschätzung ergibt sich zum einen aus der insgesamt niedrigen Zielerreichung; zum anderen ist die Tatsache von Bedeutung, daß gerade das *zentrale Ziel* der Produktivitätssteigerung *nur in Ausnahmefällen* erreicht wird.

3.4 Schwerpunkte des Reengineering

Die ausgesprochen ernüchternde Bilanz bisheriger Reengineering-Aktivitäten wirft die Frage nach den Ursachen des Scheiterns auf. In diesem Zusammenhang befassen wir uns zunächst damit, *welche Funktionsbereiche* im Unternehmen wie stark vom Reengineering tangiert sind. Die entsprechenden Ergebnisse sind in Abbildung 3 dargestellt. Angegeben wird hier der prozentuale Anteil der Unternehmen, in denen der jeweilige Funktionsbereich in hohem Maße Gegenstand von Reengineering-Maßnahmen ist.

Mit über 60 % liegt der Produktionsbereich deutlich an der Spitze. Begrenzt man die diesbezügliche Auswertung auf Produktionsunternehmen und grenzt Dienstleister, die ja keine Produktion im eigentlichen Sinne haben, aus, so liegt der Prozentsatz noch wesentlich höher. Lediglich etwa ein Viertel der befragten Unternehmen befassen sich dagegen im Rahmen des Reengineering mit den Funktionen Forschung & Entwicklung, allgemeine Verwaltung, Marketing sowie Personalwesen. Dieser Sachverhalt verdeutlicht u. E., daß sich Reengineering-Bemühungen zu stark auf die repetitiven Prozesse im Produktionsbereich konzentrieren. Wir sind allerdings der Überzeugung, daß die massiven Optimierungsprojekte zahlreicher Unternehmen im Produktionsbereich in den letzten Jahren mittlerweile dazu geführt haben, daß die Produktivitätssteigerungspotentiale im Produktionsbereich weitgehend ausgeschöpft sind.

Die signifikantesten Produktivitätssteigerungspotentiale liegen heute u. E. in den meisten Unternehmen nicht im Produktionsbereich, sondern vielmehr in den Bereichen Marketing, Verwaltung sowie Forschung & Entwicklung. Diese weniger standardisierten Prozesse werden allerdings im Rahmen des Reengineering systematisch vernachlässigt.

Diese Beobachtung erklärt auch das in Abbildung 2 veranschaulichte Scheitern beim Bemühen, durch Reengineering die Produktivität zu steigern. Unternehmen konzentrieren sich

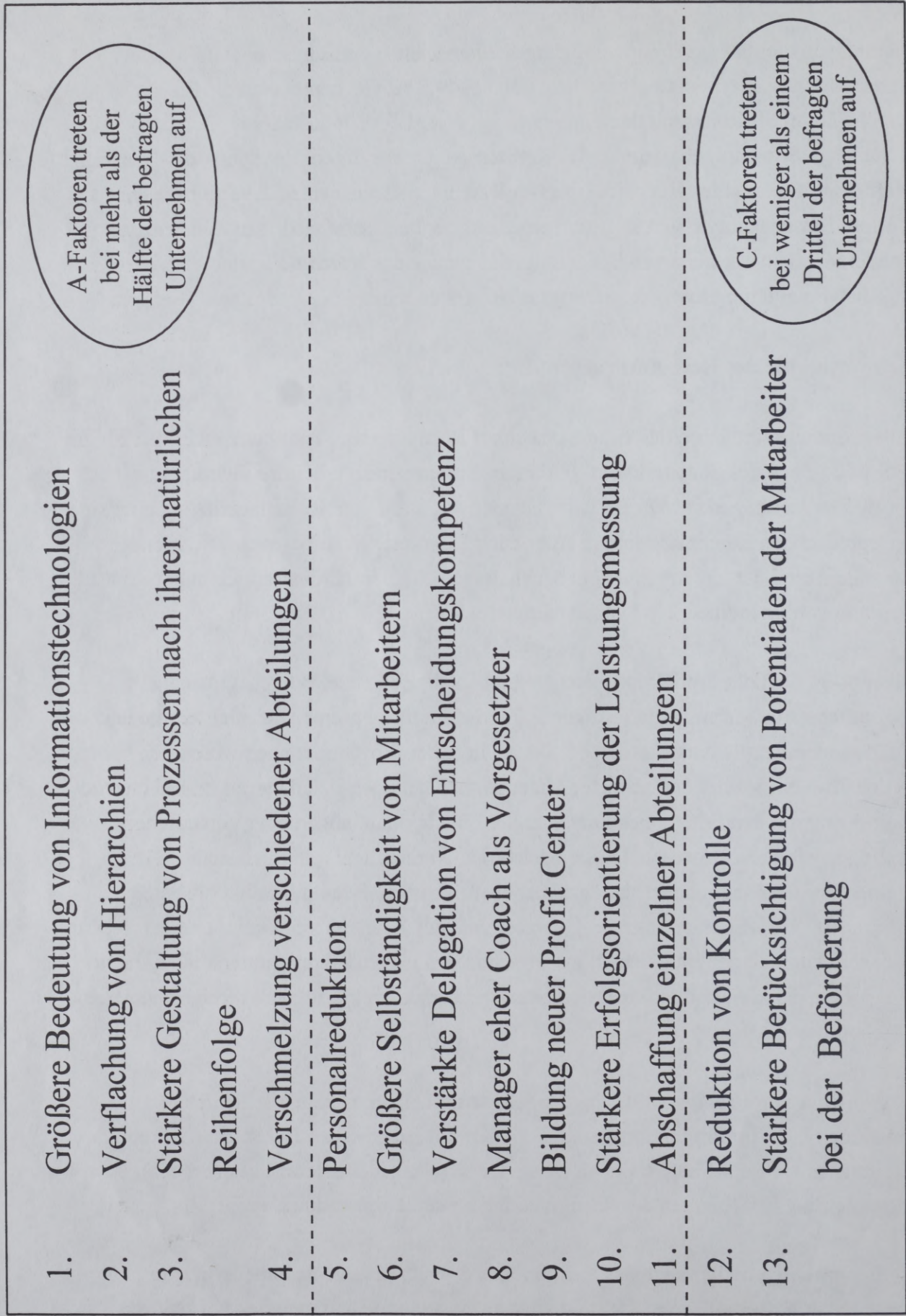


Abbildung 4: Rangfolge von Konsequenzen des Business Process Reengineering

bei ihren Reengineering-Aktivitäten im wesentlichen auf einen Bereich, der hinsichtlich der Produktivitätsoptimierung schon weitgehend ausgereizt ist.

3.5 Konsequenzen des Reengineering

Eine weitergehende Erkenntnis im Zusammenhang mit der Suche nach Ursachen für das Scheitern des Reengineering vermittelt eine Betrachtung der Konsequenzen, die sich aus Reengineering-Projekten ergeben. In diesem Zusammenhang wurden den befragten Personen eine Reihe von möglichen, aus der Literatur zum Reengineering abgeleiteten Konsequenzen genannt. Es wurde jeweils herausgefunden, inwieweit die jeweilige Konsequenz bei den befragten Unternehmen in nennenswertem Ausmaß auftrat.

Die entsprechenden Ergebnisse sind in Abbildung 4 dargestellt. Wir unterscheiden hierbei zwischen A-, B- und C-Faktoren. Konsequenzen, von denen mehr als die Hälfte der Unternehmen betroffen sind, werden als A-Faktoren eingestuft. Konsequenzen, die in weniger als einem Drittel der befragten Unternehmen auftraten, bezeichneten wir als C-Faktoren.

An der Spitze der A-Faktoren stehen die größere Bedeutung von Informationstechnologien sowie die Verflachung von Hierarchien.

Frese et al. (1995, S. 295ff) unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen *harten und weichen Faktoren* (vgl. auch Theuvsen 1996, S. 72). Eine Auswertung der in Abbildung 4 dargestellten Ergebnisse zeigt, daß harte Faktoren häufiger Gegenstand von Konsequenzen des Reengineering sind. Die Ränge eins bis fünf, sieben, neun und elf beziehen sich auf harte Faktoren. Demgegenüber werden weiche Faktoren der Unternehmensorganisation seltener angegangen. Weiche Faktoren belegen die Ränge sechs, acht, zehn, zwölf und 13.

Insbesondere die von Reengineering-Autoren häufig geforderte Reduktion von Kontrolle im Unternehmen stellt eine Ausnahme dar. Solche Ergebnisse lassen darauf schließen, daß über das Top-down-Prinzip überwiegend schnell veränderbare Faktoren angegangen werden. Dazu zählen vor allem die Veränderung der Aufbauorganisation und der Eingriff in Arbeitsabläufe, also die Prozeßstruktur. Diese "Organigrammkosmetik" ist kurzfristig realisierbar.

Im Gegensatz zu harten Faktoren ist die Beeinflussung weicher Faktoren *langfristiger Natur*. Die Umsetzung neuer Leistungs- oder Beförderungsmaßstäbe, mithin die Beeinflussung der Unternehmenskultur, nehmen mehr Zeit in Anspruch, als es die geforderte Radikalität des Reengineering zu erlauben scheint.

Diese Beobachtung verdeutlicht ein weiteres grundlegendes Problem im Zusammenhang mit der Anwendung des Reengineering sowie mit Veränderungsprozessen in Unternehmen im allgemeinen. Es ist eine Konzentration auf die "harten", sichtbaren und schnell veränderbaren Faktoren von Unternehmen festzustellen. Die langfristig angelegte Beeinflussung der weichen Faktoren wird systematisch vernachlässigt. Im Mittelpunkt unseres Begriffs *weiche Faktoren* stehen Dinge wie Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung.

Die weitgehend systematische Vernachlässigung dieser Faktoren in zahlreichen Unternehmen hat u. E. dazu geführt, daß die Optimierungspotentiale bei den harten Faktoren in den meisten Unternehmen heute nahezu ausgeschöpft sind. Nachhaltige Steigerungen der Leistungsfähigkeit von Unternehmen setzen heute ein *konsequentes Management der weichen Faktoren* voraus. Daß dies bei den Bemühungen, das Konzept des Reengineering anzuwenden, weitgehend unterbleibt, ist wohl eine weitere zentrale Ursache für das Scheitern dieses Konzepts in der Praxis.

4. Bewertung des Reengineering als Instrument des Change Managements

Die dargestellten Ergebnisse unserer empirischen Untersuchung lassen letztlich nur den Schluß zu, daß das Konzept des Reengineering in der Anwendung gescheitert ist. Die Ursachen für diesen Befund sind u. E. nur *teilweise* im Konzept des Reengineering angesiedelt. Darüber hinaus offenbart unsere Untersuchung *grundlegende Defizite* im Rahmen von Bemühungen, Unternehmen zu verändern (*Change Management*). Im einzelnen sind folgende Punkte festzuhalten:

1. *Das Konzept des Reengineering entpuppt sich bei näherer Betrachtung als unklar und oberflächlich umrissenes Allheilmittel für Unternehmen in schwierigen Wettbewerbssituationen.*

Diese Einschätzung wird unterstützt durch die Ergebnisse einer Studie der Unternehmensberatung BPU (vgl. Picot/Böhme 1995, S. 231): Demnach sahen beispielsweise 81 % der befragten Unternehmen weitgehende Überschneidungen des Reengineering mit dem *Lean Management* und immerhin 68 % mit dem *Total Quality Management*.

Eine halbwegs klare Abgrenzung zu anderen Managementkonzepten ist offensichtlich nicht vermittelbar. Auf die Tatsache, daß Reengineering auf eine Reihe bekannter Konzepte zurückgreift, ohne mit diesen identisch zu sein (und zumeist, ohne sie kenntlich zu machen!) weisen auch Osterloh/Frost (1994a,b) sowie Greene (1993, S. 46) hin. Auch Kieser (1996) kritisiert an der Darstellung des Reengineering, sie sei "einfach und

mehrdeutig zugleich". Der Versuch, derart unklare Konzepte anzuwenden, resultiert häufig in *oberflächlichen Veränderungen*, die am Kern des Veränderungsbedarfs der meisten Unternehmen vorbeigehen.

Im Hinblick auf die Oberflächlichkeit des Reengineering-Konzepts ist auf einen weiteren zentralen Punkt hinzuweisen: Betrachtet man die in Abbildung 2 dargestellten Zielsetzungen kritisch, so kommt man um die Erkenntnis nicht umhin, daß hier *potentielle Zielkonflikte* existieren. So ist beispielsweise darauf hinzuweisen, daß eine Erhöhung der Prozeßflexibilität häufig durch die Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen (*slack resources*) erkauft werden muß. Dies verursacht zusätzliche Kosten und somit - bei ansonsten gleichen Gegebenheiten - eine *Senkung* der Produktivität.

Sicherlich weiß man mittlerweile von Unternehmen, die im Rahmen von Verbesserungsprojekten *parallel* die Schnelligkeit erhöhen und die Kosten senken konnten. Auch daß hohe Qualität *nicht zwangsläufig* mit hohen Kosten verbunden ist, hat Garvin (1984) überzeugend dargelegt. Schließlich zeigen Ergebnisse von Homburg (1995a, b), daß auch Kundenorientierung und Kosteneffizienz *nicht unbedingt* Gegensätze sein müssen.

Es wäre allerdings eine krasse Fehlinterpretation dieser Erkenntnisse, würde man daraus schließen, daß es bei Anwendung bestimmter Konzepte in Unternehmen nahezu überhaupt keine Zielkonflikte mehr gibt. Gerade dies aber suggerieren die meisten Reengineering-Autoren *implizit*. Dies ist schon aus der in Abschnitt 2 angeführten Definition von Hammer/Champy (1993) ersichtlich. Es ist unsere Auffassung, daß gerade dieses *latente Verschleiern von Zielkonflikten* stark zur intuitiven Attraktivität des Reengineering-Konzepts beiträgt.

Andererseits ist davon auszugehen, daß die gedankliche Vernachlässigung solcher Zielkonflikte in gewissem Umfang zu dem in Abbildung 2 dokumentierten Scheitern der meisten Reengineering-Projekte beigetragen haben: Der Versuch, bei zahlreichen - in der Tendenz gegenläufigen - Zielgrößen Erfolge zu erzielen, kann letztlich dazu führen, daß überhaupt kein Ziel wirklich erreicht wird.

Der Eindruck des Nebulösen verstärkt sich durch die "Beweisführung" von Autoren zum Thema Reengineering. Fallstudien werden als "naive Beispiele" (Fincham 1995, S. 711) benutzt, um allgemeingültige Aussagen über die Unternehmensorganisation zu treffen. Mit Hilfe von Beispielen werden (z. B. bei Hammer/Champy 1993 sowie Champy 1995) vage Erfolgsrezepte generalisiert, die schon beim nächsten, andersartigen Fall widerlegt werden könnten. Auf diese fragwürdige Praxis haben bereits Picot/Franck (1995, S. 15) hingewiesen.

2. *Die Umsetzungsproblematik wird im Konzept des Reengineering nicht angemessen berücksichtigt.*

Es muß nachhaltig bezweifelt werden, daß Reengineering die Motivation der Belegschaft positiv beeinflußt. Dazu seien hier zwei Argumente angeführt. Erstens ist der Umfang der Veränderung im Unternehmen in Form der oben genannten Radikalität nicht ohne weiteres mit der Voraussetzung von hoher Qualifikation und Arbeitsfreude in Einklang zu bringen (vgl. von Eiff 1994, S. 370). Es ist eher zu erwarten, daß Mitarbeiter großen, von der Unternehmensleitung beschlossenen Veränderungen skeptisch gegenüberstehen und nur kleinere Impulse notwendig sind, um die Belegschaft geschlossen gegen solche Maßnahmen stehen zu haben. Zweitens - und dies ist wohl der wichtigere Aspekt - ist auch vom Charakter der zu erwarteten Veränderungen im Unternehmen kein Motivationsschub seitens der Mitarbeiter zu erwarten. Weniger Arbeitsplätze, keine Arbeitsplatzgarantien, die Abschaffung herkömmlicher Karrierewege und "heimatlicher" Abteilungen, dafür ständig wechselnde Prozeßteams sowie die Abkehr von festen Aufgabenbereichen in Funktionalstrukturen dürften den durchschnittlichen Mitarbeiter eher abschrecken (vgl. auch Womack 1996, S. 15).

Es sei an dieser Stelle angemerkt, daß wir grundlegende Einstellungs- und Verhaltensänderungen in den meisten deutschen Unternehmen durchaus für notwendig halten. Das insbesondere in Großunternehmen häufig anzutreffende Phänomen "kollektiver Gemütlichkeit und Trägheit" ist sicherlich nicht geeignet, die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen in einem immer härteren Wettbewerbsumfeld zu unterstützen. Diese grundlegende Erkenntnis darf jedoch nicht den Blick auf die Tatsache verstellen, daß das Initiieren solcher Einstellungs- und Verhaltensänderungen eine ausgesprochen komplexe Managementaufgabe darstellt - und diese wird von den Reengineering-Autoren systematisch vernachlässigt.

Der wichtigste Aspekt in diesem Zusammenhang liegt also in der Frage, wie man die Mitarbeiter eines Unternehmens für derartige Veränderungsprozesse gewinnt. Daß nachhaltige Veränderungen insbesondere in großen Unternehmen weniger ein analytisches Problem ("Was müssen wir ändern?") als vielmehr ein Umsetzungsproblem ("Wie können wir etwas ändern?") darstellen, ist heute weithin bekannt. Daß gerade bei der Vorstellung eines so radikalen Veränderungskonzepts, das *nahezu alles* in Frage stellt, dieser Umsetzungsproblematik so wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird, gibt letztlich zu der Vermutung Anlaß, daß die Verfasser hierauf auch keine überzeugende Antwort haben.

Die nicht gerade selten zu findende Aussage, daß die Mehrzahl der Reengineering-Projekte zum Scheitern verurteilt sei (vgl. z. B. Hammer/Champy 1993, S. 200 ff sowie Hammer/Stanton 1995, S. 228), ist für den Praktiker wenig hilfreich. Zudem handelt es sich hierbei um eine offensichtliche und ausgesprochen unseriöse *Immunisierungsstrategie*: Das Konzept wird gegen den Vorwurf des Scheiterns immunisiert; schließlich wurde das flächendeckende Scheitern ja von den Autoren selbst prognostiziert. Eine umfassende Auseinandersetzung mit der Umsetzungsproblematik wäre weitaus sinnvoller gewesen.

3. *Reengineering und ähnliche Konzepte werden viel zu unkritisch rezipiert.*

Als einigermaßen überraschend muß es bezeichnet werden, daß zahlreiche Unternehmen bzw. ihre Manager derart *unkritisch* bei der Rezeption solcher Konzepte sind. Einen wesentlichen Beitrag hierzu leisten wohl die zahlreichen, nicht nachvollziehbaren und eher (im wahrsten Sinne des Wortes) märchenhaft anmutenden Erfolgsmeldungen. Auch die Tatsache, daß die Autoren aus den USA stammen, scheint bei zahlreichen deutschen Managern die kritische Distanz und Urteilsfähigkeit zuweilen nahezu auszuschalten. Wird für das Ganze dann noch ein griffiger, attraktiver Begriff gefunden, so ist der Automatismus zum Startschuß in zahlreichen Unternehmen vorprogrammiert.

Es sei an dieser Stelle noch erwähnt, daß im Rahmen unserer empirischen Untersuchung auch ermittelt wurde, welche Probleme die Befragten *selbst* bei der Anwendung des Reengineering sahen. Dabei überwogen bei weitem die Tatsache, daß der Begriff des Reengineering nicht einheitlich verwendet wird, sowie die Erkenntnis, daß das Konzept überhaupt nichts Neues darstellt. *Rückwirkend* erkennen die Unternehmen also offensichtlich den Worthülsencharakter des Reengineering. Die Frage mag gestattet sein, ob bei kritischer Durchleuchtung *im Vorfeld* der Rezeption des Konzepts diese Erkenntnis nicht antizipiert werden könnte.

4. *Change Management konzentriert sich in vielen Unternehmen auf die falschen Bereiche. Reengineering unterstützt diese Tendenz.*

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, daß die wesentlichen Optimierungspotentiale in den meisten Unternehmen heute nicht mehr in den weitgehend repetitiven Prozessen des Produktionsbereichs liegen. Von weitaus größerer Bedeutung sind u. E. die marktnahen Funktionsbereiche Marketing und Vertrieb, die Forschung & Entwicklung sowie die allgemeine Verwaltung.

Die Problematik, *Effizienz* in diesen Bereichen überhaupt sinnvoll zu *definieren* und somit zu *messen*, hat in vielen Unternehmen dazu geführt, daß diese Bereiche bei

Produktivitätssteigerungspotentialen *systematisch vernachlässigt* wurden. Zahlreiche Unternehmen verfügen beispielsweise hinsichtlich der Produktivität des Produktionsbereichs heute über detaillierteste Informationssysteme. Im Marketing- und Vertriebsbereich existieren dagegen vielerorts nicht einmal elementare Produktivitätskennzahlen. Die Frage nach der Effizienz des Forschungs- und Entwicklungsbereichs *überhaupt zu stellen*, kommt in vielen technisch orientierten Unternehmen immer noch nahezu einem Sakrileg gleich.

Change Management, das die Leistungsfähigkeit der Unternehmen nachhaltig erhöhen soll, muß sich zukünftig auf diese Bereiche konzentrieren. Eine solche Tendenz ist in der Anwendung des Reengineering allerdings nicht zu erkennen. Vielmehr unterstützen die Reengineering-Autoren - indem sie auf Möglichkeiten der Effizienzmessung in diesen Bereichen nahezu überhaupt nicht eingehen - die aufgezeigte Fokussierung auf die falschen Bereiche.

5. *Das Management weicher Faktoren wird im Rahmen des Change Management in den meisten Unternehmen systematisch vernachlässigt. Dieses Defizit ist auch bei der Anwendung des Reengineering zu beobachten.*

Merkmale von Unternehmen lassen sich allgemein in harte und weiche Faktoren einteilen. Zum erstgenannten Bereich gehören objektiv meßbare Dinge wie z. B. die im Organigramm dargestellte Unternehmensstruktur. Im Bereich der weichen Faktoren sind insbesondere die Unternehmenskultur sowie das Personalführungssystem eines Unternehmens zu nennen. Es kann festgestellt werden, daß Unternehmen im Bereich des Managements der harten Faktoren mittlerweile ein hohes Maß an Professionalität erreicht haben. Nachhaltige Leistungssteigerungen durch Vereinfachung von Organigrammen sind spätestens nach der letzten Restrukturierungswelle, die vielfach zu einer deutlichen Verflachung der Hierarchien geführt hat, in den meisten Unternehmen u. E. unrealistisch.

Im Gegensatz hierzu weisen die weichen Faktoren noch *beträchtliche Leistungssteigerungspotentiale* auf. Zukünftige Ansätze des Change Management müssen sich daher hierauf konzentrieren. Mittlerweile existieren beispielsweise Methoden, um Unternehmenskulturen zu messen (vgl. z. B. Quinn 1988 sowie Homburg 1995a,b). Damit ist es prinzipiell möglich, die Unternehmenskultur eines Unternehmens zu quantifizieren, systematisch zu beeinflussen und den Erfolg der Veränderungsbemühungen ebenfalls quantitativ zu ermitteln. Unsere Erfahrungen zeigen allerdings, daß die Bereitschaft zur Anwendung solcher Instrumente bislang noch nicht sehr stark ausgeprägt ist. Hier ist ein Umdenken in zahlreichen Unternehmen erforderlich: Die nachhaltigsten Veränderungen in einem Unternehmen sind häufig nicht diejenigen, die man unmittelbar *sieht*, sondern eher

diejenigen, die man *spürt*.

Im Hinblick auf das Reengineering kann zumindest festgestellt werden, daß es eine diesbezügliche Neuorientierung nicht bewirkt hat. Vielmehr hat es u. E. aufgrund seiner klaren Fokussierung auf harte Faktoren - schon die Bezeichnung "Engineering" ist hier ein klares Signal - diese Umorientierung behindert.

6. *Veränderungsprozesse in der Unternehmenspraxis sind häufig zu kurzfristig orientiert.*

Dieser Kritikpunkt hängt eng mit dem fünften Statement zusammen. Letztlich muß man sich darüber im klaren sein, daß Unternehmen komplexe soziale Systeme darstellen, in denen *grundlegende* Veränderungen nur langfristig erreichbar sind. Einzelne Parameter, wie z. B. die Organigrammstruktur, sind zwar schnell veränderbar; grundlegende Verhaltensänderungen setzen jedoch voraus, daß Denkweisen der Mitarbeiter verändert werden. Derartige Prozesse benötigen Zeit.

Man mag an dieser Stelle einwenden, daß das Wettbewerbsumfeld zahlreicher Unternehmen mittlerweile so hart sei, daß die für Veränderungsprozesse erforderliche Zeit kaum mehr gegeben sei. Dieses Problem sehen wir durchaus. Andererseits kann die Lösung jedoch nicht darin liegen, daß in immer kürzeren Abständen schillernde Vokabeln dazu verwendet werden, vermeintlich neue Erfolgskonzepte für die Ertüchtigung von Unternehmen auf den Markt gebracht werden.

Langfristig angelegte Veränderungsstrategien, die auf die Steigerung der Kundenorientierung des Unternehmens abzielen und hierbei die *gesamte Palette unternehmerischer Gestaltungsinstrumente* (einschließlich der weichen Faktoren) berücksichtigen, sind *mehr denn je* das Gebot der Stunde. Die stakkatohafte Anwendung von unklar definierten, schlecht durchdachten und marktschreierisch angepriesenen Managementkonzepten wird die Probleme, in denen sich zahlreiche Unternehmen heute befinden, nicht lösen, sondern langfristig nur intensivieren. Angesichts des starken Projektcharakters des Reengineering, der insbesondere aus den zahlreichen "Vorher-Nachher"-Vergleichen ersichtlich ist (vgl. auch Osterloh/Frost 1994a, S. 362), ist in diesem Zusammenhang äußerste Skepsis angebracht. Wieviel erfolgversprechender ist dagegen beispielsweise die grundsätzliche Überarbeitung des Personalführungssystems - und hier insbesondere der Vergütungssysteme für Führungskräfte, die nach unseren Beobachtungen im wesentlichen kurzfristigen Erfolg und in den seltensten Fällen langfristig sinnvolle Aktivitäten honorieren! Und erfordert nicht gerade die im Reengineering propagierte Idee des multifunktionalen "Case Workers" umfassende und langfristig angelegte Investitionen

in die Fähigkeiten der Mitarbeiter eines Unternehmens?

Zusammenfassend kann jedem Manager nur empfohlen werden, neue am Markt auftretende Konzepte kritisch zu durchleuchten und dem häufig entstehenden *sozialen Druck* im Hinblick auf die Anwendung dieser Konzepte ("natürlich machen wir auch Reengineering") zu widerstehen. Besonders kritisch sollte man mit diffus dargestellten und nicht verifizierbaren Erfolgsmeldungen umgehen. Fincham (1995, S. 707) merkt in diesem Zusammenhang an: "Despite the fact that deep down, most managers may know that there are no universal rules of success (otherwise they would have been found by now), they nevertheless continue to seek out, and perhaps overvalue, examples of perceived success." Der verführerischen Einfachheit der zahllosen fragwürdigen Erfolgsbeispiele, die zur Illustration und letztlich zur Vermarktung von Konzepten wie Reengineering bemüht werden, *nicht* zu erliegen, ist langfristig sicherlich ein Erfolgsfaktor. Es bleibt zu hoffen, daß die im Zusammenhang mit Reengineering gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse dazu führen werden, daß die nächste "Management-Seifenblase" auf etwas mehr Skepsis oder zumindest kritische Beurteilung trifft.

Verwendete Literatur

- Brecht, L., Hess, T., Österle, H. (1995), Business Engineering, Von einer Mode zur Methode, Harvard Business Manager, 4, 118 - 123.
- Champy, J. (1995), Reengineering Management, Harper Collins, New York.
- Davenport, T. (1993), Process Innovation, Reengineering Work through Information Technology, Harvard Business School Press, Boston.
- Davenport, T., Short, J. (1990), The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, Sloan Management Review, Summer, 11 - 27.
- Dixon, J., Arnold, P., Heineke, J., Kim, J., Mulligan, P. (1995), Mit Ausdauer ist es machbar, Harvard Business Manager, 2, 105 - 114.
- von Eiff, W. (1994), Geschäftsprozeßmanagement, Integration von Lean Management - Kultur und Business Process Reengineering, Zeitschrift für Führung und Organisation, 6, 364 - 371.
- Elzinga, J., Horak, T., Lee, C., Bruner, C. (1995), Business Process Management: Survey and Methodology, IEEE Transactions on Engineering Management, 42, 2, 119 - 128.
- Fincham, R. (1995), Business Process Reengineering and the Commodification of Managerial Knowledge, Journal of Marketing Management, 11, 707 - 719.
- Frese, E., Beecken, T., Engels, M., Lehmann, P., Theuvsen, L. (1995), Nach der ersten Restrukturierungswelle, Überlegungen zu Kurskorrekturen und Entwicklungsbedarf, Die Unternehmung, 5, 293 - 319.
- Gaitanides, M., Scholz, R., Vrohlings, A., Raster, M. (1994), Prozeßmanagement, Hanser, München.
- Garvin, G. (1984), Quality is Free, New York.
- Greene, R. (1993), Revenge of the Nerds, Journal of Business Strategy, 46 - 47.
- Hammer, M. (1995), Der Sprung in eine andere Dimension, Harvard Business Manager, 2, 95 - 103.
- Hammer, M., Champy, J. (1993), Reengineering the Corporation, Harper Business, New York.
- Hammer, M., Stanton, S. (1995), The Reengineering Revolution, The Handbook, Harper Collins, New York.
- Harrington, H. (1991), Business Process Improvement, The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness, McGraw Hill, New York.
- Homburg, Ch. (1995a), Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption - Erfolgsauswirkungen - Determinanten, Gabler, Wiesbaden.
- Homburg, Ch. (1995b), Kundennähe als Management-Herausforderung, Arbeitspapier der Reihe "Management Know-how" des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung, Koblenz/Vallendar.

- Kaplan, R., Murdock, L. (1991), Rethinking the Corporation, Core Process Redesign, The McKinsey Quarterly, 2, 26 - 43.
- Kieser, A. (1996), Des Managers neue Kleider, Beschaffung aktuell, 1, 14-17.
- Nippa, M. (1995), Bestandsaufnahme des Reengineering Konzepts, Leitgedanken für das Management, in: Nippa, M., Picot, A. (Hrsg.), Prozeßmanagement und Reengineering, Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Campus, Frankfurt am Main, 61 - 77.
- Osterloh, M., Frost, J. (1994a), Business Reengineering: Modeerscheinung oder "Business Revolution"?, Zeitschrift für Führung und Organisation, 6, 356 - 363.
- Osterloh, M., Frost, J. (1994b), Business Reengineering: Alter Wein in neuen Schläuchen?, io Management Zeitschrift, 9, 27 - 28.
- Picot, A., Böhme, M. (1995), Zum Stand der prozeßorientierten Unternehmensgestaltung in Deutschland, in: Nippa, M., Picot, A. (Hrsg.), Prozeßmanagement und Reengineering, Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Campus, Frankfurt am Main, 227 - 247.
- Picot, A., Franck, E. (1995), Prozeßorganisation. Eine Bewertung der neuen Ansätze aus Sicht der Organisationslehre, in: Nippa, M., Picot, A. (Hrsg.), Prozeßmanagement und Reengineering, Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Campus, Frankfurt am Main, 13 - 38.
- Quinn, R. (1988), Beyond Rational Management, San Francisco.
- Theuvsen, L. (1996), Business Reengineering, Möglichkeiten und Grenzen einer prozeßorientierten Organisationsgestaltung, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48, 1, 65 - 82.
- Womack, J. (1996), Neues von Hammer und Champy, Harvard Business Manager, 1, 15 - 17.